

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200015128

UDC _____

学 位 论 文

新时期兴业银行人力资源管理体系构建研究

Exploration on Design of CIB's Human Resources System in the New Stage

柴 建 勇

指导教师姓名: 章达友 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2004 年 2 月

论文答辩时间: 2004 年 3 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004年 2 月

论文摘要

随着高新技术的迅猛发展，互联网的日益普及，信息技术的广泛应用，全球经济一体化的进程越来越快，随着我国加入 WTO，可以预料，未来企业之间的竞争将日益激烈。

商业银行是以为客户提供金融服务和金融产品为主的金融机构。对于商业银行来说，最具有意义的，一是业务拓展和风险管理；一是人力资源的管理和开发。从某种意义上说，后者决定了前者，因为组织的人力资源是组织维持竞争优势的潜在的惟一资源。兴业银行能否在激烈的市场竞争中立于不败之地，无疑将取决于员工的素质，各类人才的数量和质量。因此，构建有效的兴业银行人力资源开发与管理体系，不断提高企业职工的整体素质，为企业培养一批经营管理人才、专业技术人才和大量的营销人才，这即是银行经营发展的一项战略任务，也是银行高层管理者必须要抓的一项重要工作。

本文就如何构建兴业银行现代人力资源管理体系进行探讨，主要包括：

第一部分对兴业银行的基本情况概述，分析兴业银行所处的发展阶段，企业战略目标及应对挑战的主要策略。

第二部分对兴业银行的人力资源管理体系现状进行剖析，对发展目标进行定位。

第三部分提出构建兴业银行现代人力资源管理体系的总体思路和原则。

第四部分在对现代人力资源体系理论研究的基础上，结合兴业银行经营管理的需要，提出构建兴业银行现代人力资源管理体系的具体内容和对策。

关键词：兴业银行；人力资源管理体系；构建。

Abstract

With the rapid development of the high and new technique industries, popularization of network, and extensively application of information technology, and the fasten proceeding for global integration of economy as well. Thus, it would be expected that competition between enterprises will be even more severe since China's entrance into WTO.

Human resource is the only potential resource for banks to keep up the competitive advantages. However, at present stage, there are still shortcomings in the human resource management of China Industrial Bank, which prevents it from promoting efficiency and hinder their sustainable development. So it has become a must for us to speed up CIB's reforms and establish the appropriate strategy of human resource. In such circumstance, if China Industrial Bank (CIB) wants to stand firm in the market competition, in other words, the viability of one enterprise, would be more and more depending upon not only its personnel's quality but also the quantity and quality of persons with ability that it possesses. So, the main works that the CIB's managers of high level need to do urgently, and which would also be one strategy task for the enterprise management development, would be speeding up the development and management of CIB's human resources, enhancing the whole quality of CIB's staff, and bringing up a number of qualified persons in operation management, various kinds of technical staff and large number of Marketing experts as well.

The article involved the exploration on construct of modern human resources, which is illustrated and discussed with CIB as an example. The

whole article is divided into four parts. The first part gives a brief introduction of CIB, along with analysis of its strategic location and challenges that may be met with. The second part analyses in full detail the status quo of CIB on human resource system, and questions are pointed out. The third part describes the ways and principles on construct of CIB's human resource system. Last, based on the research in the theory of modern human resource system, taking the needs of CIB management into account, the part provides specific countermeasures on design of CIB's human resource system.

Key Words: China Industrial Bank; Human Resource System; Design.

目 录

前 言.....	1
第一部分 新发展时期兴业银行面临的挑战.....	3
一、兴业银行的发展历程	3
二、更高的目标和更大的挑战	5
三、卓越的人力资源管理是迎接挑战的关键	7
第二部分 兴业银行人力资源管理现状评估.....	10
一、兴业银行人力资源管理总现状	10
二、现代人力资源管理的主要特点	12
三、兴业银行改革现行人力资源管理体系的必要性	13
第三部分 新时期兴业银行人力资源管理体系构建思路	15
一、树立战略性人力资源管理新观念	15
二、建立专职机构与配置高素质人力资源管理人才	16
三、管理制度的制定和严格执行	16
四、充分应用现代信息和通讯技术	18
五、全员参与人力资源管理	19
第四部分 新时期兴业银行人力资源管理体系内容与设计.....	21
一、兴业银行人力资源的战略规划系统	21
二、兴业银行员工职业生涯规划与管理	23
三、兴业银行人才招聘和选拔系统	29
四、兴业银行人力资源开发与培训系统	32
五、兴业银行绩效管理系统	36

六、兴业银行薪酬体系设计	40
七、兴业银行激励系统	44
八、兴业银行人力资源管理信息系统	48
九、新时期兴业银行人力资源管理体系总体框架设计与运用	51
结束语	54
主要参考文献	55
后 记	57

前 言

今天，组织变革已成为现代企业的常规任务。组织结构的变化，就是要达到提高内部效率和增强外部适应性的双重目的，这对人力资源管理工作是非常有挑战性的，人力资源管理面临越来越大的工作压力。比如，在组织变革过程中，改变员工的行为和态度对于组织的不断更新非常关键。管理者需要接受培训，懂得参与市场管理的概念、提高技能、成为教练并为别人提供便利条件。员工需要培训以便能在团队环境中高效地工作。激励手段可以在很大程度上影响员工之间是合作还是竞争，新的组织形式提倡以合作的模式来保持员工的学习和成长，因此激励手段应有所变化，奖励系统应该鼓励团队绩效和承诺。高层管理者为了公司整体战略目标的实现，也需要各部门间加强合作等等。所有这些，都对人力资源管理提出了新的更高的要求。

客观情况将要求企业人力资源管理部门向规划者和变革发起者的角色转变，由原来的非主流的功能性部门，转变成为企业经营业务部门的战略伙伴。因为人力资源已成为企业的战略性资源，人力资源管理要为企业战略目标的实现承担责任。在 1994 年美国人力资源管理协会会议中，理事会主席 GaleParker 指出：企业再造、结构重组、规模精简的变革大潮都要求人力资源管理部门成为首席执行官的战略伙伴，帮助规划、实施组织变革。

兴业银行自开业以来，经过十几年的奋斗，如今从形式上和实质上都实现了由区域性银行向全国性银行的巨大转变。其人力资源的整体素质在近近年来也有较大提高，但是，总的来说，兴业银行人力资源整体素质与其业务发展的要求还是不相适应。在新的发展时期和更加广阔的空间里，兴业银行将面临比原先大得多的挑战，为此，兴业银行及时将企业发展目

标定位为“建设一流现代商业银行”。新的发展目标对人力资源管理必然提出更高的要求，兴业银行必须主动变革，构建人力资源管理新体系，使之能敏捷适应并促进兴业银行在新时期发展的需要。本文针对这一需要，作了一些研究和探讨，不妥之处，敬请各位老师指正。

第一部分 新发展时期兴业银行面临的挑战

一、兴业银行的发展历程

20 世纪 80 年代后期，为在银行业间引入竞争机制，以取得银行业改革的突破，有关管理部门认为应该寻找体制外新生力量，以加快推动银行体系变革，基于此，国家着手组建产权制度、管理体制、运作机制均与原国家专业银行不同的新型商业银行。1988 年 8 月，兴业银行在福建成立，成为继交通、中信、招商、深发展之后成立的第五家股份制商业银行。

兴业银行成立以来，发展势头迅猛，从代表银行规模实力的总资产、存款、贷款数据来看，年年以双位数增长，2000 至 2002 年间的年均增速分别达到 53%、65% 和 60%，在国内同业名列前茅，一举扭转由于地域发展历史局限所造成的先天不利局面，为成为全国性银行打下了坚实的基础。早在 20 世纪 90 年代中期，兴业银行便开始寻求跨省经营的可能，并敏锐地把握监管机关放宽股份制银行机构设置区域限制的机遇，于 1996 年在区域性股份制银行中首家成功设立上海分行，成为上海金融市场全面开放的标志。突破了这一历史性的政策“瓶颈”，兴业银行迈向全国的脚步从此一发不可收拾。按照向长江三角洲、珠江三角洲纵深发展、向北方沿海地区延伸、向中西部渗透、衔接境内外的总体思路，在其后短短几年时间里，先后设立深圳、长沙、北京、杭州、广州、南京、宁波、重庆、济南、武汉、沈阳等 11 家分行和 80 多家经济中心城市支行，筹建成都分行、天津分行，在国内开创以市场原则并购城市信用社的方式设立温州支行、义乌支行、台州支行，实现机构网络超常规发展的先河，又率先向中国人民银行提出设立台北代表处的申请，引起闽、港、台两岸三地广泛反响。目前，

兴业银行在国际银行业间的排名大幅提升。根据英国《银行家》杂志 2002 年末全球 1000 家大银行最新排名，兴业银行按照一级资本排序，比上年度上升 158 位，至 410 位，按照资产总额排名，比上年度上升 80 位，至 333 位，跻身全球银行五百强。银行资产质量更已达到国内最好水平，近三年不良贷款总额实现负增长，不良贷款比率按期限法为 3.23%，按国际通行的五级分类法为 3.59%，均处在国内同业最低水平。代表银行效益状况的净资产收益率由 2000 年末的 8.6%，上升到去年末的 16.7%，位于国内同业前列。

紧随时代的发展，兴业银行的服务领域在不断扩展，服务功能持续创新。以优质客户和优质资产战略为先导，客户群体迅速扩大，客户结构不断改善，客户质量显著提高，福建以外市场的业务占全行业务的比重已经超过四分之三。与此同时，覆盖同业、公司、零售三大门类、品种丰富、手段先进的业务体系已经基本形成，在许多业务领域形成了自身特色和相对优势。以同业业务为例，兴业银行是国内最早投身证券市场服务的商业银行，其代理证券资金清算业务曾连续多年位居全国银行前三甲，近几年国内证券资金清算体制改革之后，兴业银行所服务的券商客户数量仍保持全国银行前三名、股份制银行第一名，是少有的中小银行通过开拓创新在全国范围内取得特定优势的典型案例。兴业银行的技术服务手段同样颇具特色。在技术手段上，分别设立福州和上海两个运行和研发中心，推进办公自动化、数据大集中、远程灾难备份系统、信贷管理信息系统、综合业务系统升级工程，建设远程教育培训系统、视频会议系统，远程管理的技术条件和手段逐步完善。2001 年推出的网上银行“在线兴业”突出企业客户、集团客户服务目标，以便捷、实用著称，推出后广受欢迎，推广一年多时间用户已超过 10000 个，累计实现交易量 5000 多亿元，在国内同业位居前列。兴行全国联网的 ATM 网络则以交易成功率高而闻名，据全国银联统计数据，2002 年兴行 ATM 交易成功率在国内同类银行中排名第一。

到 2002 年末，兴业银行注册资金 30 亿元，员工总数达 5615 人，其中拥有大专以上学历的占 78%。经过十几年来的努力，兴行从形式上和实质上都实现了由区域性银行向全国性银行的巨大转变。毫无疑问，兴行已进入新的发展时期。

二、更高的目标和更大的挑战

2002 年中，兴业银行提出将“建设全国性现代化商业银行”目标定位调整为“建设一流现代商业银行”。在 2003 年兴业银行全国分行行长会议，“建设一流现代商业银行”正式被确立为全行的发展目标，上升到全行战略的高度。建设一流现代银行，具体包括四个方面：一是治理结构一流，建立与现代企业制度精髓高度一致、与自身具体情况高度融合、实际运作规范高效的公司治理结构；二是管理水平一流，建立完善的管理体制和机制，具备先进的管理技术和手段，形成具有显著竞争优势的管理能力；三是成长能力一流，通过一流的管理和创新，实现各项业务达到并持续保持同业内最快的发展速度、成长水平；四是投资回报一流，以股东价值最大化为经营目标，通过一流管理和高速成长，实现最佳的投资回报。兴业银行在其近期出台的 2003—2005 年发展规划中，已经把“一流现代银行”的战略意图化作了具体的中期发展目标：一是保持业务高速增长，资产规模在三年内翻一番以上，2005 年末达到 4000 亿元；二是资产质量和盈利水平继续提高，2005 年末不良贷款比率控制在 2% 以内，资产质量与国际先进水平接轨，2005 年实现利润超过 30 亿元，投资回报率处于国内同业领先水平；三是经营管理现代化水平显著提升，经营管理能力和市场竞争能力基本能够与进入国内的外资银行抗衡。

兴业银行的发展目标不可谓不宏大，但是，在新的起点，新的发展过程中，兴业银行必然会与更多，更强大的对手同台竞争，兴业银行由于较

短的发展历史，在国家银行体系中所处的非主流位置，四大国有商业银行日益加大的改革力度，外资银行的迅猛介入，使得兴业银行在新发展道路上正遇到强烈挑战，突出表现就是市场份额和与利润有关的各项指标不断受到挤压，赢利能力出现下滑趋势，做“大”的难度越来越大。兴业银行在新发展时期所面临的经营挑战具体表现在以下几个方面：

1、金融风险日益加大。随着市场经济改革的深入，市场供求结构总体上转变为买方市场，市场竞争加剧，国有大中型企业普遍经营困难，效益低下，负债率高，使得银行的不良资产比率难以下降。世界经济波动的周期性规律也开始影响国内股份制银行，东南亚金融危机对我国银行业的冲击就是明证。而且，由于客户的要价能力进一步提高，将迫使银行做出某些方面的让步。另外，兴业银行的资金来源中注册资金和储蓄存款占比一直很小，一直是兴业银行经营的软肋，资金来源稳定性不高，加大了经营风险。

2、业务竞争日趋激烈。和其他股份制银行一样，兴业银行由于一开始就建立了以公有制为主体的股份制结构，产权较为清晰，企业行为较为规范，机制较为灵活，因而初步打破了国有商业银行的高度垄断状态，并以优于国有商业银行的经营业绩确立了竞争优势。但是由于历史和体制的原因，传统的大宗业务仍集中在四大国有银行办理。许多国有大中型企业，国家级企业集团（部委）结算往来、事业拨付等仍由指定银行办理，市场竞争的不平等依然存在。近年来，由于国有商业银行加快改革步伐，外资银行不断进入中国市场并扩大人民币业务范畴，形成了日趋激烈的竞争环境，扩大市场份额越来越大越难，与国有商业银行的规模优势、网点优势相比，明显处于相对劣势状态。在存款方面，四大银行，股份制商业银行为了吸收存款，都不断地推出新招、绝招，提供各种满足居民需求的金融品种和服务，提高服务质量。在放贷方面，由于打破了过去业务分工格局，更是相互渗透、交叉、竞争更集中于中心城市。而证券业、保险业以

及其他金融机构如信托投资机构的快速发展，很大程度上分流了银行的储蓄存款，为企业融资提供了更多的渠道。

3、金融环境日趋严格。金融新政策出台，利率连续下调，利差不断缩小，使银行失去了高利润空间，逐步使金融业利润率趋于平均化。企业直接融资的发展，使银行客户资源和结构发生变化，很多绩优企业不再依赖银行，银行的客户资源缩小，回旋余地相应减小。而中央银行处于防范风险，维护金融安全的考虑，加大了对中小银行的监管力度，使得股份制商业银行的政策优势被基本抵消，使正处在高速发展阶段的兴业银行，处于不利的地位。

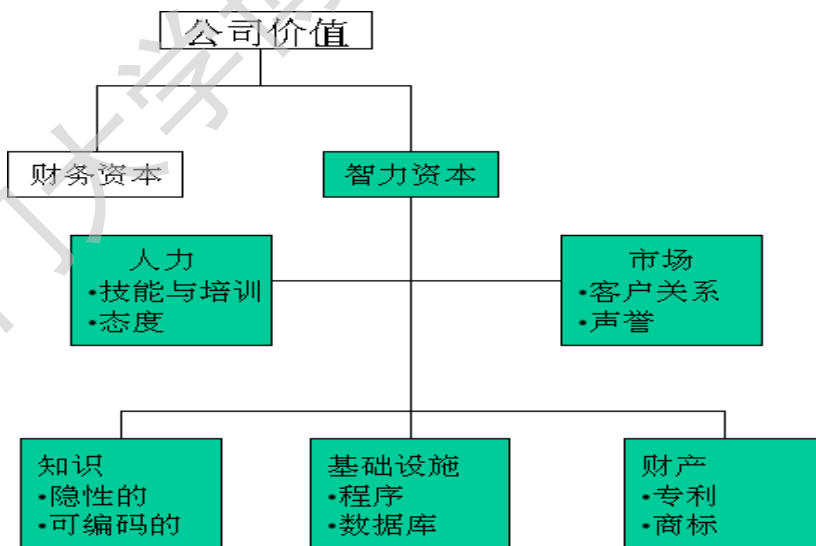
4、外资银行的挑战。中国加入 WTO 后，金融服务壁垒将逐步消除。而国际银行业的合并和兼并浪潮产生了极富竞争力的，能够提供综合“超市式”金融服务的超级全能银行。这些技术先进，装备精良的外资银行进入中国后，必将对兴业银行这样的中小银行提出了更高的要求，兴业银行必须不断地改进内部经营管理，尤其是骨干人才管理；不断加大创新业务品种工作力度，提高服务质量和水平，为客户提供差异化的服务；不断提高银行业务处理的网络化，信息化水平，使交易结算速度极大提高。

三、卓越的人力资源管理是迎接挑战的关键

现代商业银行是一个专门经营特殊商品——他人的货币和各种金融服务的金融企业组织，一个日益用最新科学和高技术装备起来的、网络化的、具有越来越多的金融功能的新型理性组织，其运作的关键工作是对人的管理。随着经济发展对资金需求的多元化、客户对金融服务需求的高层次化、技术革命以及银行同业之间的竞争和银行内部赢利机制的驱动，现代商业银行在经营内容、领域、方式等方面都在不断发展和变化，兴业银行要从容应对新世纪经济金融形势，及加入 WTO 后迎接管理先进的外资银行的冲击和挑战，必须对形成现代商业银行核心竞争力的管理机制进行深刻了解。

人力资源一直是银行管理的重要方面，正如德国著名的银行家瓦尔弗莱德·古斯（Wilfried.Guth）所指出的那样：“在当今的竞争环境中，人力资源可以被视为一家金融机构最重要的资产。把握竞争机遇所必备的重要能力，大都依赖于人力资源的质量。而随着知识在当代企业竞争中地位的空前提高，以知识的创造、管理和使用为核心的智力型资本（Intellectual Capital, IC）成为银行人力资源管理的关键。新财富观认为，在农业经济时代，最主要的财富是土地资本；在工业经济时代是货币资本；而在知识经济时代，最主要的财富是人才资本。未来学家约翰·奈斯比就曾指出：“在工业社会，战略资源是资本。在新的信息社会中，关键的战略资源已转变为信息、知识和创造性。公司可以开发的有价值的新的资源的惟一对象，是它的雇员。这就意味着整个新的重点在于人力资源。”伦敦《管理会计》在 1998 年发表的一篇文章中，就提出了相似的公司价值的新模型，见图 1。

图 1：智力资本结构图



资料来源:Rupert Booth; The Measurement of Intellectual Capital; Management Accounting; Nov 1998.

21 世纪的金融业是高附加值型产业，谁拥有一流人才，谁将拥有 21 世纪。实施有效的人力资源管理策略将是拥有一流人才，最终实现拥有 21 世纪的一个重要战略。有效的人力资源管理战略的核心就是要充分发挥人的能动性，为企业的长远发展奠定基础。WTO 对中国金融业的冲击是难以避免的，尤其是中国股份制银行将第一轮经受冲击和考验，这些冲击将主要集中在对国内金融优秀人才的竞争上。可以说谁拥有当今的金融一流人才，谁将赢得中国金融未来发展的主动权。

第二部分 兴业银行人力资源管理现状评估

现代人力资源管理源于英国的劳工管理，并经由美国的人事管理演变而来。70年代后，人力资源在组织中所起的作用越来越大，传统的人事管理已明显不适用，它从管理的观念、模式、内容、方法等等全方位地向人力资源管理转变。

一、兴业银行人力资源管理总现状

近几年来，兴业银行的人事改革和兴行其他改革一样是剧烈而成绩斐然的，但新的企业发展目标对人力资源管理提出了更高的要求。以现代人力资源管理理论的角度评论目前兴行的人力资源管理体系，可以看出兴业银行的人力资源管理在很多方面停留在传统的人事管理阶段，具体而言：

1、在管理理念上，人力资源管理未被上升到战略高度，人力资源未被看作银行最重要的资源，员工仍主要被当作“经济人”看待。因此，人力资源管理缺乏规划性和整体性，强调个人服从银行需要，服从兴业银行目标、事业需要，而很少考虑个人的专长、兴趣和需要。用人上造成用非所学和学非所用，激励机制单一，以工资、奖金为主，员工培训机会、发展机会较少，这些都使人的积极性、主动性和创造性得不到充分发挥。

2、在管理内容上，以具体事务为中心，工作范围一般限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管之类较为琐细的具体工作。工作理念上的出发点和侧重点在与“管”与人有关的“事”，以谋求人事相宜为目标的一种管理。而在人事规划、岗位分析、培训规划、绩效管理、职业生涯管理、员工激励等方面的工作则做的不多。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库